

第4章 学校間連携とスクールリーダーの役割

ーイギリスでの取り組みを中心にー

Chapter 4: Federation and the role of the school leader: focusing on the England approach

植田 みどり*

UEDA Midori

Abstract

This paper highlights inter-school collaborations as one plank in future school management. It aims to elucidate the role of school leader, which a head teacher must be in order to promote such collaboration, and the credentials and abilities required to fulfill that role. I discuss the implications for Japan in the England approach, which engages actively with inter-school collaborations such as federations, as a method of school reform, and also emphasizes development and training to acquire the credentials and abilities of the Executive Head as a school leader for promoting effective inter-school collaboration.

In the U.K., a system leadership model has been developed to enhance the credentials and abilities of a school leader for promoting inter-school collaboration, and training is being implemented based on that theory. The future implications for Japan, as the country seeks to build schools in harmony with their local communities, are as follows:

1. the fostering of management personnel with strategic thinking and problem-solving abilities
2. the building of mutually complementary collaborative links between staff in schools and outside parties, such as other schools, parents and guardians, the local community, NPOs and other such organizations, the administration, and various other bodies both inside and outside the school.
3. the creation of an organization culture which develops human resources and organizational learning
5. building human relations based on trust
6. an administrative body to function as coordinator to support the creation of such schools

1. 研究の目的

2011年7月に公表された、学校運営の改善の在り方に関する調査研究協力者会議の『子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策』において、新たな学校像として「地域とともにある学校」が提言された⁽¹⁾。その実現のための重要な観点として、学校間連携や学校段階間の接続や連続性の確保が指摘されている。そして具体的な推進方策として、中学校区を運営単位と捉え、複数の小・中学校間の連携・接続に留意した運営体制の拡大を提言している。

* 教育政策・評価研究部総括研究官

さらに、このような学校像を実現するために必要な学校運営の在り方として、学校が組織としてのマネジメント機能を強化することの重要性を指摘している。提言では、学校内の組織運営の管理にとどまらないマネジメントを目指し、学校の組織としての総合的なマネジメント力を強化すること、そしてそのようなマネジメント力を持った管理職及び教職員の育成を行うこと、その上で学校が組織として力を発揮できる体制を構築することの重要性を提示している。

例えば、東京都三鷹市は、平成 18 年度より現行法制度内での小中一貫教育に取り組んでいる。平成 18 年 4 月ににしみたか学園（第二小学校、井口小学校、第二中学校）を開園させた。三鷹市の取り組みの特徴は、第 1 に既存の小・中学校を存続させた形で、現行の 6・3 制の下で、9 年間の一貫したカリキュラムを編成し、小・中学校間の連携と交流を図ること、第 2 に地域ぐるみで子どもたちの教育を支援するコミュニティスクールを積極的に推進すること、第 3 に確かな学力の育成と共に、自己実現を図るための「人間力」、「社会力」⁽²⁾ の育成を目指すことである。現在、三鷹市を 7 つに区分し、それぞれに中学校と小学校によって構成される学園が開園されている（図 1）。

図 1 三鷹市立小中一貫教育



<出典> 貝ノ瀬茂（三鷹市教育委員会教育長）「『三鷹発』コミュニティ・スクールを基盤とした小・中一貫教育」（中央教育審議会配付資料）より引用

三鷹市において最初に開園したにしみたか学園について平成 18 年度から 3 カ年にわたり検証委員会を設けて、その成果と課題について検証し、検証報告書をまとめている⁽³⁾。報告書の中で、学校間の交流が活発化し、学園の子どもという意識が高まり、特に中学生は小学生の憧れとなり自己有用感が高まっている、学習ルールの確立など学園内での共通理解が図られ、それに向けた

指導が出来るなど教職員も肯定的な評価をしている、地域人材の活用などが進み、児童生徒の学習意欲や能力が向上したなどの成果が指摘されている。その一方で、いくつかの課題も指摘されている。その1つが学園としての一体的な運営である。そこでは、学園長や副学園長のもとで学校運営に関する適切なルールづくりを行い円滑な学園運営を行うこと、教員全員が当事者意識を持って積極的に参画できる組織体制をつくること、教員間及び学校間の情報伝達の円滑化や校務の効率化を図るための環境整備などが課題として指摘されている。すなわち、学校間連携を円滑かつ効果的に推進するための組織作りと環境整備が重要であり、かつそれを実施する学園長や副学園長というスクールリーダーの役割が重要であると言えることができる。

そこで本稿では、今後の学校運営の在り方の1つとして注目される学校間連携に注目し、それを推進していくための校長等のスクールリーダーに求められる役割とその役割を遂行するための資質能力を解明することを目的とする。そこで、先導的に学校間連携に取り組み、かつそこでのスクールリーダーの資質能力の開発と育成に重点を置いているイギリスの取り組みを通して、今後の日本での学校間連携を推進するためのスクールリーダーに求められる資質能力について考察することとする。


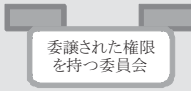
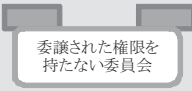
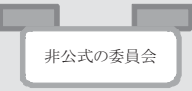
なお、本稿で言うイギリスとはイングランドを指す。

2. 小規模学校の学校経営改革の手法としての学校間連携

イギリスでは、小規模学校の学校経営の効果性、効率性、経済性を向上させる方策の1つとして、学校間連携の手法が活用されている。1988年教育改革法（Education Reform Act 1988）において学校の自律的学校経営（Local Management of Schools）が強化されて以降、学校が保有する経営面での権限が増加した⁽⁴⁾。イギリスの学校の運営予算は原則として児童生徒数に応じて配分される。それをどのように運用するかは各学校の判断である。そのため、大規模校では経営面での人的配置を行い、組織的な学校経営が行われるようになった。その一方で、小規模校では経営面での人的配置や機能の強化を図ることが困難で、学校規模による学校間格差が生じるようになり、小規模校における経営面での課題が浮き彫りとなった。イギリスの初等学校の多くは、校長も授業を担当するため、特に小規模校の初等学校では、校長が学校経営に関わる時間的余裕がなく、経営面での課題は深刻であった。また、同時に拡充整備された学校理事会（School Governing Body）⁽⁵⁾の人材確保が小規模校や過疎地では難しく、学校理事会の機能を十分に果たすことが出来ず、学校経営面での課題が生じていた。

このような小規模校が抱える学校経営上の課題を解決するために、小規模校同士が連携し、各学校が保有する人的及び物的な資源を活用してより効果的で効率的で経済的な学校経営を実施するための手段として、クラスター（Cluster）やコンソーシアム（Consortium）という手法が1990年代から取り組まれてきていた。これらの成果を踏まえて、2002年より学校間連携の手法としてFederationが法的に導入されることとなった。Federationとは、複数の学校が1つないし複数の学校理事会を組織し、学校経営、教育課程、教員研修、地域連携等を協働で行い、学校教育の質的向上を図るための取り組みである⁽⁶⁾。2002年教育法（Education Act 2002）で規定された。Federationには図2で示すようにハードからソフトまで段階があり、各学校がどの段階を想定した学校間連携を組むのかによって形態がことなる。

図 2 Federation の段階

	ハードな学校理事会 連合	ソフトな学校理事会連 合	ソフトな連合	非公式、ゆるい協力
構造				
学校理事会	1つの学校理事会	各学校に学校理事会 同時に連合として権限を 委譲された委員会を設 置	各学校に学校理事会 同時に連合として権限を 委譲されていない委員 会を設置	各学校に学校理事会 グループ内の学校は臨 時に非公式の会合を開 催
法規程	2002年教育法第24条に 基づき「連合規程」を制 定	2002年教育法第26条に 基づき「協力規程」を制 定	法規程なし	法規程なし
共通目標	全ての学校が共通の目 標を共有 学校理事会が全ての領 域において効果的で合 理的な意思決定を行う	全ての学校が共通の目 標を共有 学校理事会が幾つかの 領域で共通の意思決定 をできる	全ての学校が共通の目 標を共有 委員会は提案事項を設 定できる	全ての学校が共通の目 標を共有 臨機応変に行動を共に、 非公式の合意形成がで きる
共通予算	共通予算なし しかし各学校を代表して、 連合の学校理事会が迅 速な予算決定をすること は認められている	共通予算なし しかし各学校が連合の 学校理事会に予算の権 限を委譲している場合は、 予算決定をすることがで きる	共通予算なし しかし予算に関する提案 はできる 個々の学校はそれを参 考に予算決定ができる	共通予算なし しかしグループの学校が 承認すれば、予算につ いて非公式の委員会に 委託することができる
教職員	共通の経営及び採用シ ステムをとる 連合学校に1人の校長 でもよい	共通の経営構造と採用 システムを取る しかしそのための規程や 契約が必要	共通の経営構造と採用 システムを取る しかしそのための規程や 契約が必要	共通の経営及び採用シ ステムは取らない しかし取る場合には、規 程や契約が必要

(出典) DfES, Establishing a hard governance federation, p.2 より著者が作成

Federation の成果⁽⁷⁾ としては、第 1 に、リーダーシップが向上したことである。孤立しがちな校長同士が協働することでアイデアを共有したり刺激を受けるなどの職能開発の機会を持つことができたことや、統括校長 (Executive Head、経営能力のある校長が複数の学校を統括して学校経営を行う) を配置することで連携校の学校経営が改善すると共に他校の校長の能力開発が可能となった。第 2 に教授活動の質が向上したことである。小規模学校であると教職員の専門的な職能開発の機会や研修の機会が十分確保できないが、学校間連携を行うことにより、連携校間で教員同士が研修会を開催したり、教材教具のアイデアを共有するなどの機会が増加できた。第 3 に多様で広範な学習機会の提供である。連携校が保有する人的、物的資源を共同利用することで、多額の追加的な財政負担をせずに多様でかつ広範な教育活動の提供が可能となった。第 4 に経済性の向上である。1 校では雇用できなかった会計担当の事務長 (School Business Manager) を Federation として雇用し、財務管理や予算執行の改善が可能となったり、施設設備の共同利用などにより経済性が向上した。このような学校経営の質的改善と教育成果の向上が見られたことから、政府としても Federation を学校改善の手法として推進するようになった。また同時に、学校間連携を効果的に進めていくためにはそれを推進する担い手としてのスクールリーダーの存在の重要性も認識されることとなり、そのようなスクールリーダーの資質能力の開発と人材の育成が進められるようになった。

2003 年の「すべての子どもために」 (Every Child Matter) や 2004 年の「2004 年子ども法」 (The Child Act 2004) において、学校内においてより効果的に教育活動がなされるためには、学校を率いる能力とスキルを持った校長や統括校長の存在が重要であることが指摘された。また、2005 年に発表された教育白書『高い教育水準とよりよい学校を全ての人に』 (Higher Standards, Better

Schools for All) においても、学校同士が連携協力することで、子どもや若者に教育選択の機会が広がるとして、学校間連携を推進するために次の3点が指摘された⁽⁸⁾。第1に、スクールリーダーのキャリアパスを開発することである。挑戦的な学校を経営できるような資質能力と才能をもった校長を養成する国レベルでの養成の仕組みの構築が提言されている。第2に、複雑で困難な課題を持った学校の経営を行えるようなスクールリーダーの養成を行うことである。第3に、Federationなどの学校改善を促進する学校間連携を推進するためのスクールリーダーの養成を行うことである。2009年6月の教育白書『あなたの子ども、あなたの学校、私たちの未来：21世紀の学校像の構築のために』(Your child, your schools, our future : building a 21st century schools system)においても、Federationなどの新しいパートナーシップに基づく学校づくりは、最高の学校のリーダー、学校理事会、学校教育を提供するための最適な手段であるとして、今後も発展させていくことが述べられている。

このように、当初は小規模校が抱える学校経営上の課題を克服するための手段として発展してきた学校間連携であるが、現在イギリスでは、学校改善の手法の1つとして位置づけられている。そして同時に、学校間連携の効果性、効率性、経済性を向上させるための統括校長等のスクールリーダーの育成も重視されている。

3. 学校間連携とスクールリーダー

複数の学校を統括し、学校間連携を推進し、学校の質的改善を図っていくためのスクールリーダーの養成のために、イギリスでは全国リーダーシップカレッジ(National College for Leadership of Schools and Children's Services, NCSL)や大学(マンチェスター大学など)で様々な調査研究が行われている⁽⁹⁾。また、全国リーダーシップカレッジでは、Leadership Models and Partnership Programme(LMAP)という支援事業を立ち上げ、学校や地域の課題に応じた学校改革を行うための支援(アドバイスの提供やワークショップの開催など)を提供している。

学校間連携を推進する上で重要な存在が、統括校長である。統括校長の資質能力を解明し、それを育成していくことが学校間連携の成果をあげていく上で重要である。そこで、全国リーダーシップカレッジでは、統括校長の実践、役割、権限委譲の可能性と影響の3つの観点からヒアリング調査を基にした研究を実施し、統括校長の資質能力の解明を行った⁽¹⁰⁾。統括校長の属性とスキルをまとめると表1になる。

表 1 統括校長の属性とスキル

属性	スキル
<ul style="list-style-type: none"> ・遭遇する状況の変化に対応した行動志向 ・物事を焦点化する能力 ・物事を売り込む力 ・交渉力 ・難題に対処できる能力（自衛本能） ・社会的正義感 ・精神的強さ（自信と自己肯定感） ・先見性 ・妥協しない能力 ・優先順位を決められる能力 ・洞察力と直感力 ・効果的な判断力 ・偏見なく学ぶ力 	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションスキル ・精神的な知性、信頼性 ・謙虚さ ・チーム構築とグループ作業に長けている ・あきらめないことと、あきらめる判断をする力 ・他者の潜在力を引き出し、伸ばす力 ・適材適所を見極める力 ・紛争を解決し、管理する力 ・同僚との交友関係を維持する力 ・長所と短所を自覚し、それらを生かす力 ・自分の誤りを認める力 ・コーチングとメンターの能力

<出典>Iain Barnes, *Primary Executive Headship : A study of six headteachers who are leading more than one school*, National College for School Leadership, 2006, pp.29-30 より著者が作成

このような属性とスキルを持ったスクールリーダーが学校間連携を行う上で求められる行動指針としては次の 10 点にまとめられる⁽¹¹⁾。

- ・適応力
- ・共同作業に対する揺るぎない信念
- ・学校の利益を得ることに責任を有する意思
- ・包容力
- ・学校の構成員全てを大切にすること
- ・子どもに最善の境遇を提供すること
- ・人を信頼すること
- ・あらゆる人との人間関係を積極的に構築すること
- ・（子ども、教職員、自己への）高い期待を持つこと
- ・（他者の能力開発のために）他者へ権限委譲をすること

以上のことから、学校間連携を行う上でスクールリーダーに求められる資質能力とは次の 6 点にまとめることができる。第 1 に戦略的思考である。多様で複雑で、かつ課題を抱えた学校同士の連携協力を図りながら、全ての学校の学校改善を遂行していくためには、複雑な状況を分析し、課題を解明し、課題解決のための戦略を立てていく思考が重要である。第 2 に楽観主義である。属性とスキル、行動指針の中でも状況の変化への適応力という点が述べられているが、困難な状況の中でも前向きに取り組んでいくための精神的な強さと柔軟さが求められる。第 3 に回復力である。複数の学校をとりまとめながら学校改善に取り組んでいくためには、迅速かつ適切な対応が求められる。その意味においても常にベストな状態での思考力、判断力等を発揮するためにもいち早く立ち直って行動することが求められている。第 4 に他者に対する信頼である。学校間連

携を担うスクールリーダーは経営能力に長けた人物である。しかし、複数の学校を一人の校長だけで全てを行うことは不可能である。その意味において、他者を信頼し、誰に何を任せていけばいいのかという適材適所を判断することが重要である。ミドルリーダーなどあらゆる組織構成員が当事者として責任を持って関わり組織的に活動できる組織づくりを進めていくための基盤となる資質能力と言える。第6に前向きな人間関係の構築である。偏見を持たず他者の持つ能力を最大限に生かし、育てていくという関係づくりをすることにより、組織全体が学び合い、成長できるような活力ある組織となる。

イギリスでは、学校間連携の代表的なものとして **Federation** が制度として整備されている。そして **Federation** を推進するために上記のような資質能力を持った統括校長の要請にも積極的に取り組んでいる。これは単に過疎地における小規模学校対策という側面だけでなく、教育困難校の改善手法としても注目されている点が今日的な特徴である。優れた成果を上げている学校と複数の教育困難校を学校間連携させ、学校改善を進めていくというものである。一人の学校経営の能力に長けた校長が、複数の教育困難校を連携させ、学校経営に対するアドバイス等の支援を行い、学校改善を促進させていく。この考えは、「Chain of Schools」としても発想され、校長会が中心となって、学校改善支援の1つの手法として検討が進められている⁽¹²⁾。しかし、いずれの取り組みにおいても、学校間連携の成果を上げるための統括校長の資質能力の開発ということが重要である。その人的な基盤が出来ることにより、初めて学校間連携の成果が上がると思う。

4. システムリーダーシップモデル

イギリスにおいて学校間連携や学校改善のためのスクールリーダーの在り方として登場した統括校長は、マイケル・フラン氏 (Michael Fullan) によって提唱された「システムリーダーシップ (System Leadership)」の理論をモデルにして開発されたものである。

フラン氏は、ピーター・センゲ氏 (Peter Senge) の学習する組織の5つの能力 (The Fifth Discipline, 1990) の理論を参考にシステムリーダーシップを考えた。センゲ氏が提唱する5つの能力の1つであるシステム思考 (System Thinking) を教育において実行する上でリーダーに求められる能力として次の8つの要素を考え、それらを基にシステムリーダーシップの理論を提供した⁽¹³⁾。8つの要素とは、第1は、道徳的意志を伴う公共サービスである。ここでは、児童生徒などの水準向上を重視すること、尊厳を持って対応すること、環境改善に取り組むこと、政策及び社会的な目標のグランドデザインをすることが含まれている。第2は、全てのレベルでの変化の状況に関与することである。ここでは、関係者間の相互の関わりを創造し、変化への対応や解決策を組織的に検討することが求められる。第3は、ネットワーク構築を通して横の関係を開発することである。ここでは、学校同士、地方当局同士、その他の関係者同士など、相互に学び合い戦略的に熟慮すること能力の育成が重視されている。第4は、新たな縦の共存関係を構築することである。学校－地方－国というレベルにおいてそれぞれに緊張感を持って責任を果たしながらネットワークを持っていくことが求められている。第5は、深い学びである。問題状況に対して継続的に学び、適応し、解決策を収集していくということが継続性を維持する上では重要であり、そのような組織的な学習が求められている。第6は、長期的及び短期的な成果を求めることである。短期的な成果は信頼を獲得していく上で重要であるが、同時に長期的な成果を得るための自己学習や根拠に基づいた成果検証のプロセスも重要である。第7は、循環的な動機付けである。継続性を

担保するためには、アイデアや意思を常に持ち続けていくことが重要であり、そのような動機付けを確保しておくことが重要である。第8は、リーダーシップの長いレバーを持つことである。リーダーは内部だけではなく、外部からも学ぶことによりより多様で複雑な状況に対しても対応可能な改革の手立てを持っておくことが求められる。フラン氏は、このようなシステムリーダーシップにおいて、ネットワーキングとインテリジェント・アカウンタビリティの2つの戦略的概念を重視している⁽¹⁴⁾。すなわち、関係者間のネットワークを構築することにより、新しい改善の方策や能力が開発される。その一方で、それぞれの場で高いレベルでのアカウンタビリティを示すことがこれからの祖しく経営において重要である。そのような経営を遂行できるリーダーに有するのがシステムリーダーシップであると言える。

デービット・ホプキンス氏（David Hopkins）は、複数の学校が協働関係を構築し、学校経営の効果を上げていくためにシステムリーダーシップは重要な概念であるとして、それに基づき統括校長に求められるリーダーシップの研究を行った。ホプキンス氏はスクールリーダーシップの概念を整理し、図3のようにまとめた。システムリーダーシップの概念の中核は道徳的意思（Moral Purpose）である。これは、教授学習の改善や教職員の資質能力向上等による学校改革、加えて地域全体の活性化などを図るという意味である。この意思を持ちながら、個人的発達（Personal Development）と、戦略的思考（Strategic Acumen）を行い、組織開発（Developing Organizations）と人材開発（Developing People）と教授学習の開発（Managing Teaching & Learning）に取り組むことで、地域のリーダー、挑戦的な学校の改善の担い手、「チェンジエージェント（Change Agent）」、教育改善の連携協力の牽引役、成果の低い学校のパートナーという役割を遂行できるのである。

図3 システムリーダーシップの概念



（出典）David Hopkins and Rob Higham, *System leadership : mapping the landscape*, *School Leadership and Management*, Vol.27 No.2, April 2007, Routledge, p.160 より引用

このようなリーダーシップを有するシステムリーダーの能力を期待される主要な役割を遂行する場面ごとにまとめると表 2 となる。そして、ホプキンス氏は、統括校長等の学校間連携を行う上でのシステムリーダーシップの在り方を次の 5 点にまとめた⁽¹⁵⁾。第 1 は、他の学校の改善を導き、教授学習の成果や福祉の状況を測定し、学校間格差をなくすことである。第 2 は、組織的な学習を通して、教職員の教授学習の改善に介入することである。第 3 は、専門的な職能開発を行うための学習する組織づくりを先導することである。第 4 は、地域に不足していることを補うという発想だけでなく、よりよい方向へ活性化させていくような活動を行うことである。第 5 は、1 つのクラス、学校などの変化が他者や全体の改善につながったり、全体の変化が 1 つ 1 つの取り組みに影響を与えたりするような戦略的な経営を行うことである。

表 2 システムリーダーの主要な役割と能力

主要な役割	能力
方向性の設定	<ul style="list-style-type: none"> ・短期的及び長期的な視点での戦略的なビジョンを持って全ての学習者の潜在的な能力に到達するように動機付けことに総合的に関与すること ・他のクラスや教科部門、学校の教育学的及び教育家庭面での影響を学校全体に波及させる能力を持つこと
教授学習の運営	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての子どもに適切な教育課程と多様な教授スタイルと確固たる個別学習の技術を通して発展することを保証すること ・継続的な発展とよりよい実践を共有し確信を図ために明確で確実な教授の質の改善を図ること
人材開発	<ul style="list-style-type: none"> ・保護者や地域の関与を得ながら、児童生徒が、活動的な学習者となり、思考力を発展させ、自己の学習に責任を持つように動機づけること ・多様な学習機会と専門性開発の機会を与えることで、学校を専門的な職能開発の組織とすること
組織開発	<ul style="list-style-type: none"> ・現状のニーズに対応した改善を図る方策を検討するために、児童生徒のデータや自己評価、外部からの支援などに基づいた意思決定を行うなど、根拠データに基づいた学校改善を行う学校を創造すること ・教材、教育課程、多様性、専門的な支援、学校外活動、福祉などについて学校同士が協働するネットワークに参加するための組織的なビジョンを拡大すること

＜出典＞David Hopkins and Rob Higham, *System leadership : mapping the landscape*, *School Leadership and Management*, Vol.27, No.2, April 2007, p.159 より著者が作成

前述したように、イギリスではこのようなシステムリーダーシップを持ったスクールリーダーの資質能力に関する調査研究を積極的に行い、そのような人材を養成する研修プログラムの開発にも力を注いでいる。その中心的な役割を担っているのが、全国リーダーシップカレッジである。Local Leaders of Education Programme や National Leaders of Education and National Support School Programme などの研修プログラム⁽¹⁶⁾を用意し、地域レベル及び全国レベルでの中核となるスクールリーダーの育成を進めている。

例えば、Local Leaders of Education Programme は、学校同士がパートナーシップを結び、児童生

徒の学力向上に取り組むことを支援するための人材を養成するものである。このプログラムには、校長経験3年以上で、教育水準監査院（Office for Standards in Education, Children's Service and Skills, Ofsted）の監査結果で継続的により成績である校長が応募できる。ただし、自校の学力も高く、かつ学校の管理職チームもしっかりしており、地方当局や学校理事会、管理職チームもプログラムへの参加を承認していることが条件となっている（なぜなら、校長が他校の支援に関わる間、学校を開けることが多くなるため）。応募後、選考を経て受講生が決定される。この研修では、その校長が関わる地域の実態を踏まえた研究プログラムが組まれる。具体的な改善課題に対する支援の方法だけでなく、ピアサポートやコーチングの手法についても研修を受ける。期間は6～8週間実施される。費用は全額、全国リーダーシップカレッジが負担する。この研修では、受講生の関与する地域との関わりが強いため、当該地方当局と連携しながら研修が実施される。

5. まとめ

今後、2011年の学校運営の改善の在り方に関する調査研究協力者会議の推進方策の中で指摘された「地域とともにある学校」を創り上げていく上で重視されている学校間連携を促進させていくためには、日本の制度的な枠組みの中での学校間連携の在り方に即した学校管理職に求められる役割とその役割を遂行するための資質能力の解明とそれを育成する研修プログラムの開発が必要である。

前述した三鷹市のようにすでに先導的に学校間連携に取り組んでいる自治体も多くある。三鷹市においても、学園全体の円滑な運営のための管理職の役割や学園全体での組織的な体制づくりという課題が指摘されていた。そのことを踏まえると、日本においても複数校を統括しながら1つの教育目標を達成するために果たすべき学校管理職の役割は重要となる。そこで、日英の学校経営上の相違点を踏まえた上で、イギリスの取り組みから考えられる学校間連携を行う上での学校管理職に求められる資質能力としては次の5点が指摘できる。第1は、多様で複雑な状況进行分析し、解決策を検討するための戦略的思考と問題解決能力を持つことである。各学校が抱える課題や地域との関係はことなる。それらを踏まえながら、1つの教育目標を達成するための学校としてどのような戦略を立てていくのかを考え、実践していくことを牽引することが学校管理職には期待される。第2は、学校の内外との横のネットワークを構築し、相互補完的な連携関係を構築することである。学校同士、教職員同士、子どもや保護者との協働関係を構築し、相互に役割と責任を果たしていく関係を構築していくことが重要である。第3は、学校、地方教育行政、中央教育行政などとの縦のネットワークを構築し、それぞれの権限と責任を果たすことである。特に日本では、イギリスに比べて学校が保有している権限は小さい。それぞれがどのような役割と権限を有しているのかを明確化した上で学校間連携を進めていくことが重要である。また今後は、学校間連携を契機として新しい学校像の構築という観点から、それぞれの権限関係の見直しも含めた検討が必要ではないかと考える。第4は、人材育成の視点に立った人材開発及び組織的な学習をする文化を構築することである。学校間連携では、中核となる学校管理職の役割も重要であるが、同時に権限を適材適所に配置された人材に分配し、それを取りまとめながら、組織的に活動していくことも重要である。具体的にはミドルリーダーの育成がポイントとなる。誰にどのような権限を配分していくのかを見極め、そのための能力開発の機会を提供し、構成員が学び合い、成長し合える組織風土を構築することが継続的な組織開発をする上では重要である。第5は、信

頼関係に基づいた人間関係を構築することである。これまで述べてきたことは全て他者を信頼することが基盤とならなければ出発できないことである。関係者全員が、目の前にいる子どもたちのよりよい成長のために共に活動するという信念（システムリーダーシップの概念で言えば道徳的意志に当たるもの）を共有し合うことが重要である。換言するならば、育てたい子ども像や学校像などを教職員、保護者、児童生徒、地域住民など全ての関係者と共に考え、共有することから始めることが重要なのである。学校管理職にはこのような場を設定し、よりよい共有の場となるようコーディネートしていく役割が期待されている。

イギリスでは、Federation に代表される学校間連携は、「新しい学校との関係（New Relationship with Schools）」という政策理念の中でより強化されて来たものである。すなわち、保護者や地域、児童生徒、NPOなどの組織、そして行政など学校を取り巻く人物や組織と学校との新たな関係構築を目指す中での学校経営の1つの手法として、強化されてきたのである。この後日本でも、「地域とともにある学校」という新たな学校像の構築を目指す中で、学校をとりまく関係者と学校がどのような関係性を構築していくのか、その中で学校管理職はどのような役割を果たしていくのかということを、学校間連携を1つの手がかりとして考えていくことが求められる。

注

- (1) 学校運営の改善の在り方に関する調査研究協力者会議、『子どもの豊かな学びを創造し、地域の絆をつなぐ～地域とともにある学校づくりの推進方策』、2011年7月
- (2) ここでいう「人間力」、「社会力」とは以下の通りである。
 - ・人間力：基礎的な素養を身に付け、自己実現を図っていく力、身近な人々とともに適切な関係を結び、生きていく力
 - ・社会力：身近な人間関係を超えて、社会とかわりをもち、その一員としての役割を果たしつつ自己実現を図る力
- (3) 三鷹市立小・中一貫教育校検証委員会、『三鷹市立小・中一貫教育校「にしみたか学園」の実践に関する検証報告書（平成18年度）』、平成19年4月24日
 三鷹市立小・中一貫教育校検証委員会、『三鷹市立小・中一貫教育校「にしみたか学園」の実践に関する検証報告書（平成19年度）』、平成20年5月7日
 三鷹市立小・中一貫教育校検証委員会、『三鷹市立小・中一貫教育校「にしみたか学園」の実践に関する検証報告書（平成20年度）』、平成21年4月14日
- (4) Diane A, Harrison and Hugh Busher, Small Schools, Big Ideas : Primary Education in Rural Areas, *British Journal of Educational Studies*, Vol.43 No.4, 1995, pp.384-397にLMSとの関係での過疎地における小規模学校の学校経営上の課題とその対策として様々に取り組みされた事業や調査研究について論述されている。その中で、クラスター（Cluster）の成果について述べられている。
- (5) 学校理事会は学校の最高意思決定機関として位置づけられている組織である。保護者代表、教職員代表（校長含む）、地域代表等によって構成されている。
- (6) Federationの詳細については、拙稿「小規模学校における学校経営－イギリスのFederationの取り組みを中心に－」、『「教育条件整備に関する総合的研究」（学校配置研究分野）＜二年次報告書＞』国立教育政策研究所、平成22年3月、83-90頁を参照
- (7) Federationの成果については多くの調査研究がなされた。主要な物は以下の通りである。
 - ・Geoff Lindsay, Daniel Muijs, Alama Harris, Chris Chapman, Elisabeth Arweck and Janet Goodall, *School Federations Pilot Study 2003-2007*, DCSF, 2007
 - ・NCSL, *A Study of hard federations of small primary schools*, NCSL, 2008
 - ・Gorge Ford and Elaine McCue, *Can federations help stars to come out?*, NCSL, 2008
 - ・Penny Todman, John Harris, John Carter and Jacqueline McCamphill, *Better Together : Exploratory case studies of formal collaborations between small rural primary schools*, DCSF, 2009

- Christopher Chapman, Daniel Muijs, Pam Sammons, Paul Armstorong, Alison Collins, *The impact of federations on student outcomes*, NCSL 2009
- (8) DfES, *Higher Standards, Better Schools for All*, 2005
- (9) 全国リーダーシップカレッジが中心になって実施している調査研究の主要な物としては以下の物がある。
- New Models of Headship Federation (2005)
 - The changing role and influence of senior support staff in schools (2010)
 - System leadership market research (2010)
 - Chain reactions (2010)
 - Heads of schools in Federations (2010)
- また、全国リーダーシップカレッジが実施した統括校長に関するものとしては次の物がある。
- Iain Barnes, *Primary Executive Headship : A study of six headteachers who are leading more than one school*, National College for School Leadership, 2006
 - Iain Barnes, Andy Coleman, Jane Creasy and Fred Paterson, *Secondary or special school executive heads : A study of heads who are leading two or more secondary or special schools*, National College for School Leadership, 2006
- マンチェスター大学が中心になって実施した調査研究は、*Emerging patterns of schools leadership* (2007) である。
- (10) Iain Barnes, *Primary Executive Headship : A study of six headteachers who are leading more than one school*, National College for School Leadership, 2006
- (11) op.cit., p.30
- (12) Robert Hill, *Chain reactions : a thinkpiece on the development of chains of schools in the England school system*, NCSL, 2010
Robert Hill, *Achieving more together : Adding value through partnership*, ASCL, 2008
などに Chain of Schools の考え方は示されている。
- (13) Michael Fullan, *Systems thinkers in action : moving beyond the standards plateau*, DfES, 2004, pp.11-14
- (14) Michael Fullan, *leadership & sustainability : System Thinkers in Action*, Crownin Press, 2005, pp.81-98
- 2つの概念が重要であるとした上で、実際にシステムリーダーとしての行動指針として10項目が示されている。
- 現実的な試験
 - 道徳的意志
 - 基本的権利の獲得
 - グランドデザインとの交流
 - グランドデザインと関わる機会の提供
 - インテリジェント・アカウンタビリティ
 - 協働の奨励と横の関係の構築
 - リーダーシップの長いレバー
 - 目的が何であろうと、能力を伸長するための政策立案
 - 教育への財政投資
- (15) David Hopkins, *Every School a Great School*, 2007
David Hopkins and Rob Higham, *System leadership : mapping the landscape*, *School Leadership and Management*, Vol.27, No.2, April 2007, pp.147-166
に詳述されている
- (16) 具体的な研修内容については下記を参照
<http://www.nationalcollege.org.uk/index/professional-development/professionaldevelopment-schools.htm>